



# Leren verbeteren werkt

Onderzoek naar de effectiviteit van de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen in 2012-2016

*Publieksversie*

Leren verbeteren  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T  
verantwoord  
veranderen



# Leren verbeteren onder de loep

De onderwijsinspectie beoordeelt de kwaliteit van het onderwijs. Als de kwaliteit niet aan de normen van de inspectie voldoet, ontvangen afdelingen in het voortgezet onderwijs van de inspectie een oordeel zwak (sinds 1-8-2017: onvoldoende), zeer zwak of een waarschuwing of attendering. *Leren verbeteren* biedt deze scholen in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen begeleiding bij hun verbeterproces. Ervaren en deskundige adviseurs helpen bestuurders, schoolleiders en middenmanagers de onderwijskwaliteit en leeropbrengsten te verbeteren en de onderwijsprocessen te versterken. De begeleiding van *Leren verbeteren* bestaat uit kennis, menskracht en middelen en heeft als doel dat de afdeling weer een basisarrangement van de inspectie ontvangt.

*Leren verbeteren* heeft in 2017 onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de begeleiding van scholen met een zeer zwakke afdeling in de periode 2012-2016. Het oordeel zeer zwak wordt gegeven aan afdelingen waar de inspectie zowel onvoldoende opbrengsten als onvoldoende kwaliteit van de onderwijsprocessen signaleert. Een als zeer zwak beoordeel-

de afdeling heeft één jaar (in de onderhavige periode twee jaar) de tijd om orde op zaken te stellen (de verbetertermijn voor een zeer zwakke school is in de wet ingekort naar één jaar). In het onderzoek is gekeken naar de begeleiding van 58 afdelingen van 39 scholen van 31 onderwijsbesturen. Doel van het onderzoek was om lessen uit de effectiviteit van de begeleiding te trekken voor alle betrokkenen in een verbetertraject en de begeleiding van onvoldoende en zeer zwakke afdelingen te optimaliseren. In deze publicatie vindt u de belangrijkste opbrengsten van dit onderzoek.

## Leren verbeteren werkt!

Uit het onderzoek blijkt dat de begeleiding van *Leren verbeteren* effect heeft gehad. Vrijwel alle afdelingen zijn weer terug op niveau. Op basis van het onderzoek zijn zes lessen geformuleerd die van waarde kunnen zijn voor afdelingen in het voortgezet onderwijs die hun onderwijskwaliteit willen borgen en verbeteren en voor (zeer) zwakke afdelingen in het bijzonder.

# Inhoud

Een vlotte start zorgt voor een sneller herstel .....	4
Duidelijkheid over 'onderwijskwaliteit' nodig in de hele organisatie .....	6
Onderwijskundig leiderschap is cruciaal .....	8
Liever gerichte interventie dichtbij dan algemene aansturing op afstand .....	10
Houd kleine onderwijsafdelingen extra in de gaten .....	12
Taalonderwijs blijft een aandachtspunt .....	14

## Colofon

*Leren verbeteren werkt* | *Publieksversie*  
is een uitgave van



Krijn Taconiskade 418, 1087 HW Amsterdam  
088 20 51 636  
contact@projectlerenverbeteren.nl  
www.projectlerenverbeteren.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW naar de effectiviteit van de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen in 2012-2016. Een uitvoerige rapportage van de bevindingen is verkrijgbaar via [projectlerenverbeteren.nl](http://projectlerenverbeteren.nl).

**Auteurs:** Pieter Duits, Martine Fuite, Hans Sandtke  
**Mede-onderzoekers:** Mark Ackermans, Tijmen Bolk, Judith Meulenbrug

**Infographics, vormgeving en eindredactie:**  
B&T communicatiecollectief

**Met dank aan:** (oud) adviseurs project Leren verbeteren, VO-raad, contactpersonen binnen de betrokken scholen.

**Oorspronkelijke uitgave:**  
Leren verbeteren II (september 2018). *Leren verbeteren werkt. Onderzoek naar de effectiviteit van de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen in 2012-2016. Rapportage van bevindingen.*  
Via: [projectlerenverbeteren.nl](http://projectlerenverbeteren.nl).

© 2018 Leren verbeteren.

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van Leren verbeteren.



# Een vlotte start zorgt voor een sneller herstel

Het onderzoek laat zien dat een vlotte start van het verbetertraject tot sneller herstel van de onderwijskwaliteit leidt. Afdelingen waar de adviseur al gestart was voordat het inspectierapport officieel was vastgesteld, toonden ruim een jaar eerder verbetering dan afdelingen waar de adviseur later startte.

## In anderhalf jaar op niveau

Verreweg de meeste van de onderzochte afdelingen namen binnen vier maanden na het inspectiebezoek contact op voor begeleiding. Een klein deel wachtte hier meer dan twee jaar mee en een ander klein deel zocht al binnen een maand na het inspectiebezoek contact met *Leren verbeteren*. Dit werkte door in de duur van het begeleidingstraject.

Naarmate een afdeling langer wachtte met contact opnemen, duurde het ook langer om de kwaliteit weer op niveau te krijgen. Zo bedroeg de begeleidingstijd bij afdelingen die binnen vier maanden na het inspectiebezoek contact hadden gezocht, gemiddeld twee jaar. Bij afdelingen waar er meer dan vier maanden tussen zat, duurde de begeleiding gemiddeld 2,5 jaar. De

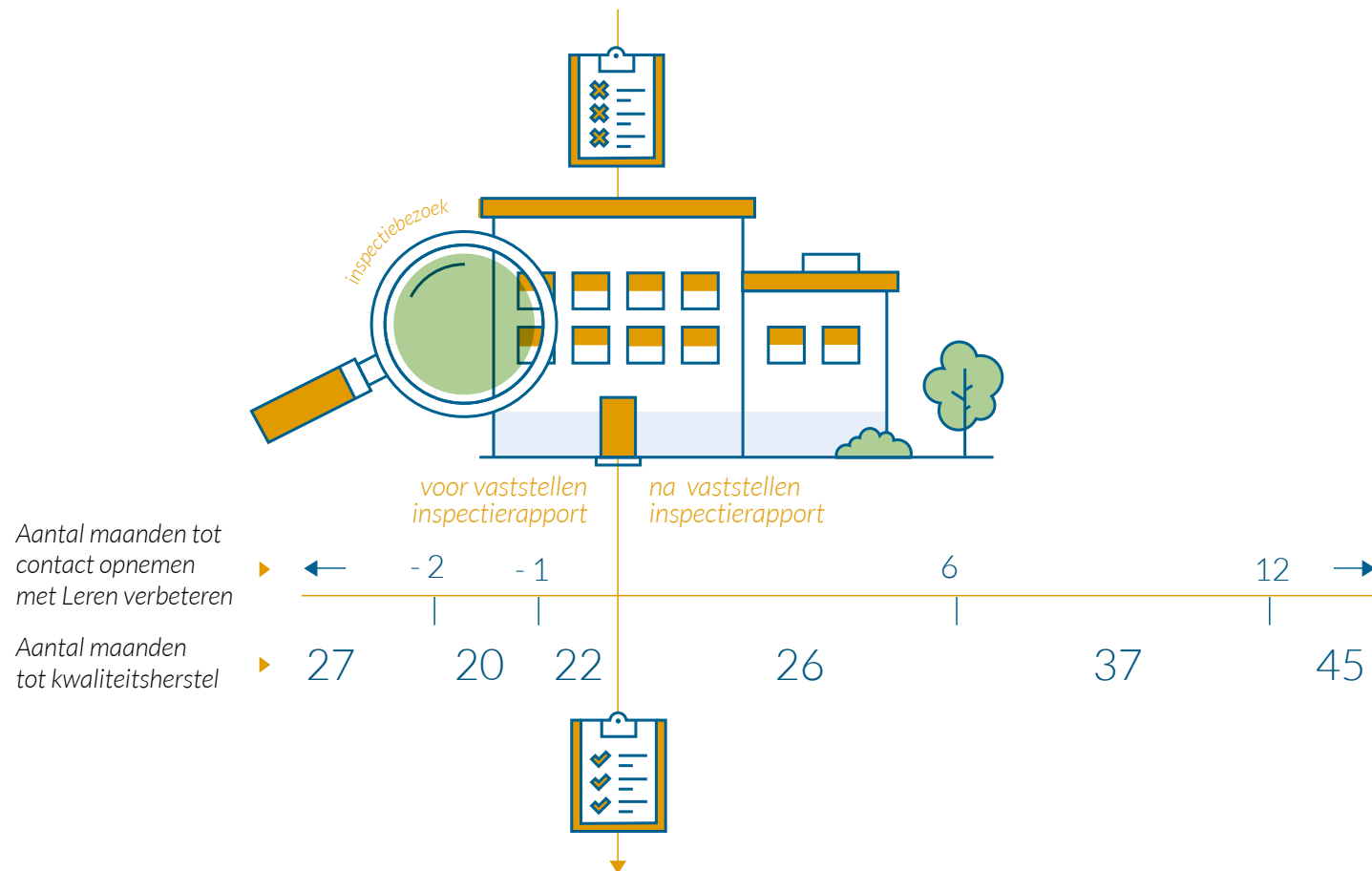
vijf afdelingen die binnen een maand na het inspectiebezoek contact hadden gezocht met *Leren verbeteren*, hadden gemiddeld binnen anderhalf jaar de kwaliteit weer op orde.

## Proactieve houding helpt

Wat mogelijk meespeelt, is dat scholen waar adviseurs snel startten, niet op het officiële rapport wachtten. Ze handelden voortvarend en zochten al vlot na het inspectiebezoek contact met *Leren verbeteren*. Het is waarschijnlijk dat die proactieve houding in het hele verbeterproces een positieve rol heeft gespeeld.



Hoe eerder een school contact opneemt met Leren verbeteren, hoe sneller de kwaliteit van de afdeling is hersteld.





# Duidelijkheid over ‘onderwijskwaliteit’ nodig in de hele organisatie

Om te sturen op onderwijskwaliteit moet binnen de school helder zijn wat ‘kwaliteit’ precies betekent. Het begrip ‘kwaliteit’ moet daarom voor iedereen binnen de organisatie, op alle verschillende niveaus, duidelijk en werkbaar zijn. Alleen dan kan er goed op gestuurd worden en goed over gepraat worden.

## **Borging vereist helder begrip**

Kwaliteitszorg is een van de normindicatoren waarop de inspectie een afdeling beoordeelt. Uit het onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de scholen met een zeer zwakke afdeling de kwaliteit van het onderwijsleerproces en die van het schoolexamen en andere toetsinstrumenten onvoldoende borgt. Wanneer de inspectie de kwaliteit van

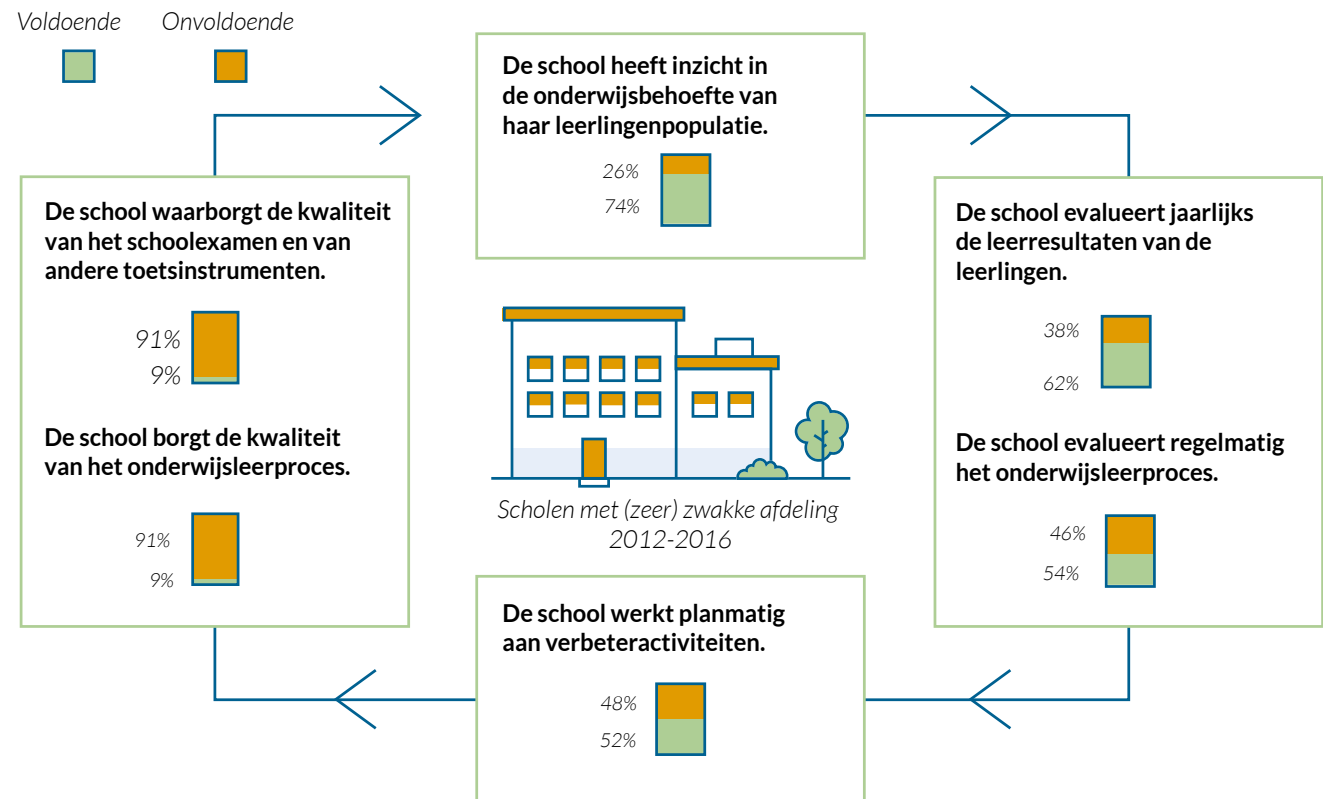
het onderwijsproces niet kon beoordelen, viel doorgaans ook de kwaliteit van examens en toetsen niet te beoordelen. Om de kwaliteit van het onderwijs en van toetsinstrumenten te verbeteren en om in een verbeterproces daarover het gesprek te voeren en duidelijke afspraken te maken, moet helder zijn wat iedereen verstaat onder ‘onderwijskwaliteit’.

## **Kwaliteit vanuit verschillende perspectieven**

Kwaliteit zal voor een docent gaan over de kwaliteit van de lessen en de leerresultaten van leerlingen. Voor een teamleider heeft kwaliteit eerder betrekking op de lessen en de leerresultaten van alle docenten in zijn team. Voor schoolleiders gaat het bij kwaliteit over de kwaliteit van de docenten, de

## **Kwaliteit moet niet alleen in beeld zijn, een school moet er ook aan blijven werken.**

leerresultaten in de gehele school en de patronen die hierin zichtbaar zijn. Voor bestuurders gaat kwaliteit tevens over de kwaliteit van het leiderschap op de scholen. En toezichhouders denken bij kwaliteit eerder aan de kwaliteit van de sturing op onderwijs en minder aan de leerresultaten op zichzelf. Kortom, werken aan kwaliteit begint met een heldere definitie. Het is vervolgens van belang dat 'kwaliteit' op ieder niveau op de juiste manier op de agenda staat en blijft.





# Onderwijskundig leiderschap is cruciaal

Uit het onderzoek komt het belang van leiderschap duidelijk naar voren. Bij afdelingen die zeer zwak zijn geworden, ontbrak het vaak aan sturing vanuit de schoolleiding op de kwaliteit van het onderwijs. Tegelijk speelde leiderschap een rol als motor in het weer op niveau krijgen van het onderwijs.

## Zwak leiderschap werkt negatief door

Een zwak team en/of een zwakke schoolleiding werd in de meerderheid van de onderzochte afdelingen geïdentificeerd als oorzaak van het 'zeer zwak' worden. Cruciaal blijkt dat het leiderschap gericht is op het onderwijs. Bij afdelingen die zeer zwak zijn geworden, ontbrak het vaak aan sturing van-

uit de schoolleiding op de kwaliteit van het onderwijs. Dit kwam soms doordat de leiding niet wist hoe ze hierop moest sturen, soms doordat kwaliteit niet op de agenda stond in overleggen. Soms ook werd de school(leiding) afgeleid door andere zaken, zoals een nieuw onderwijskundig concept. En andere keren werd het docententeam niet betrokken bij de analyses van kwa-

liteitsinformatie en ontbrak het aan een kwaliteitscultuur.

## Opvallende samenhang

Zwak onderwijskundig leiderschap vertoonde een opvallende samenhang met andere issues. Zo bleken scholen met een zwakke schoolleiding ook vaak een zwakke teamleiding te hebben. Tevens bleken scholen met een zwakke teamleiding vaak niet planmatig en opbrengstgericht te werken. Daarnaast werd op afdelingen met een zwakke leiding ook 'disfunctionerende docenten' vaak als oorzaak genoemd voor



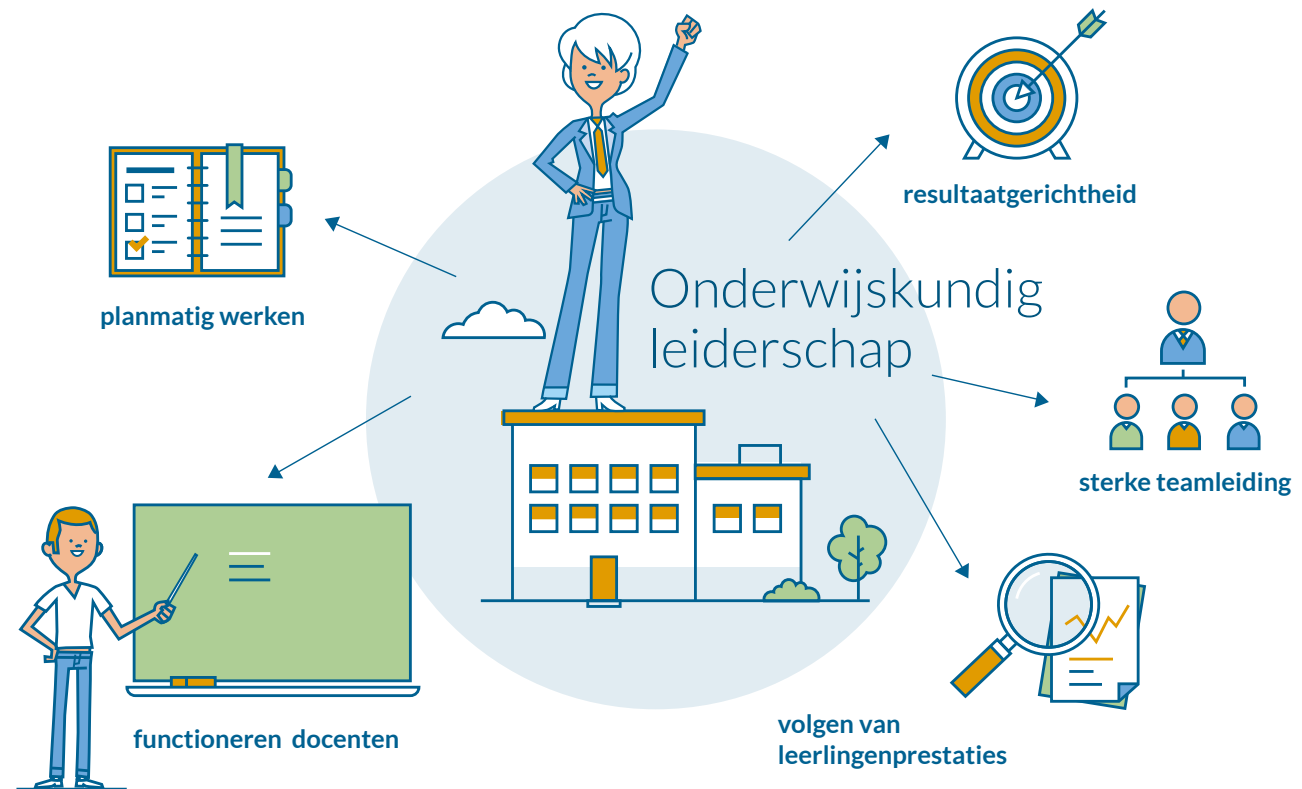


## Zwak onderwijskundig leiderschap vertoont opvallende samenhang met andere aspecten.

het zwakke presteren van de afdeling. Tot slot bleken scholen met een zwakke teamleiding leerlingenprestaties slechter te volgen dan andere scholen.

### Coaching is favoriete interventie

De adviseurs richtten zich in de procesbegeleiding voornamelijk op het versterken van het onderwijskundig leiderschap. In de begeleiding van nagenoeg alle zeer zwakke afdelingen zetten zij in op coaching van de schoolleiding. Daarmee maakten zij de schoolleiding bewust van hun handelen en het effect daarvan op de aansturing van het team. Ook zorgden ze ervoor dat teamleiders hun teams meenamen in het proces en belangrijke thema's op de agenda zetten.





# Liever gerichte interventie dichtbij dan algemene aansturing op afstand

Het aantal scholen dat onder een schoolbestuur met meerdere scholen valt, is flink oververtegenwoordigd in de groep (zeer) zwakke scholen. Bestuur op afstand lijkt dan ook een risico te zijn voor de onderwijskwaliteit.

## Meerscholenbesturen hebben vaker een zwakke afdeling

Van de zeer zwakke afdelingen die *Leren verbeteren* heeft begeleid, is 77 procent onderdeel van een bestuur met meerdere scholen. Dat is veel vergeleken met het landelijke gemiddelde van scholen met een meerscholenbestuur. Scholen met een eigen, zelfstandig bestuur komen naar verhouding minder vaak voor in de onderzoeksgroep. Daarbij is het aandeel meerpitters bij de begeleide vmbo-(g)t-afdelingen opvallend

hoog. Van de vmbo-(g)t-afdelingen die begeleiding kregen, is 10 procent van een school met een zelfstandig bestuur en maakt 90 procent deel uit van een bestuur met meerdere scholen.

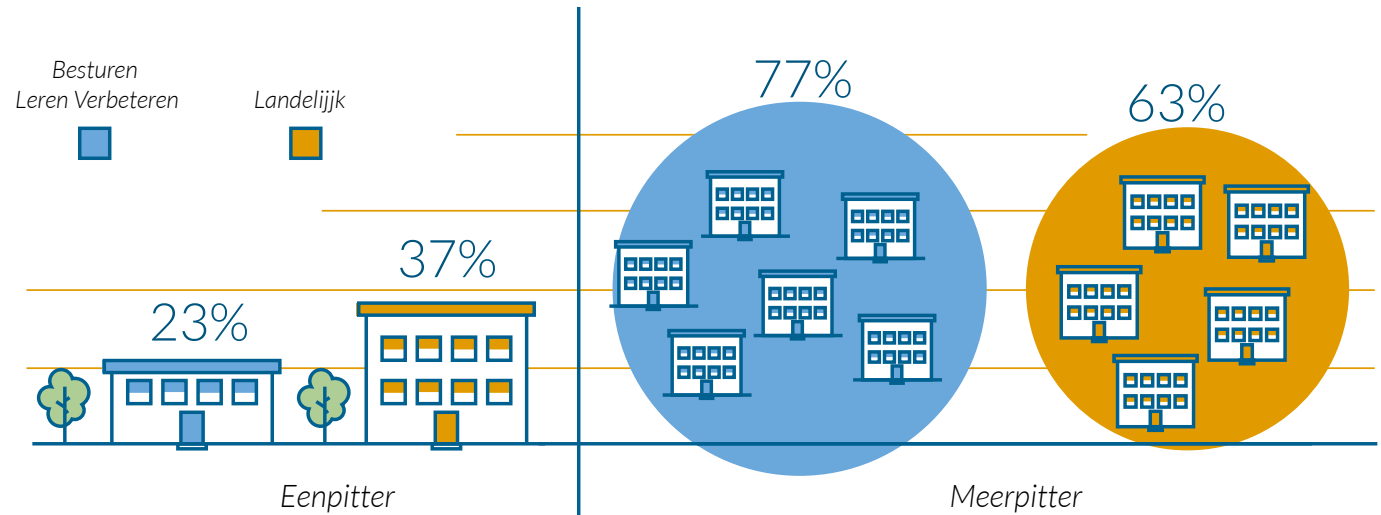
Verder zien we dat bij een derde van de schoolbesturen waarvan een of meerdere afdelingen in de periode 2012-2016 door *Leren verbeteren* zijn begeleid, in 2017 wederom een of meerdere afdelingen onder aangepast toezicht staan. Het is dus niet in alle gevallen

gelukt om dat wat binnen de ene school van een bestuur tijdens het verbeterproces geleerd is, over te dragen op andere scholen van dat bestuur.

## Met de neus erbovenop

Afdelingen van scholen worden alleen zeer zwak wanneer de onderwijsresultaten gedurende drie jaar onvoldoende zijn én wanneer de inspectie het onderwijsproces als onvoldoende beoordeelt. Dat betekent dat het inspectieoordeel 'zeer zwak' geen momentopname is, maar gebaseerd is op een trend. Wanneer een afdeling als 'zeer zwak' wordt bestempeld, is een school of schoolbestuur er kennelijk niet in geslaagd om de

## Het aantal meerpitters is oververtegenwoordigd in de groep scholen die in 2012-2016 door Leren verbeteren begeleid werd.



zich voordoende kwaliteitsrisico's tijdig af te wenden.

Het bestuur van meerpitters staat in het algemeen op grotere afstand van het primaire proces dan het bestuur van een eenpitter. Dat vraagt iets van de focus van bestuurders. Nu, met het meest recente inspectiekader, de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs expliciet bij schoolbesturen ligt, zullen zij het onderwijsproces mogelijk nauwlettender volgen en tijdiger bijsturen als dat nodig is.



# Houd kleine onderwijsafdelingen extra in de gaten

Het onderzoek laat zien dat kleine afdelingen onevenredig vaak zeer zwak worden. Dat is mogelijk een reden voor bestuurders en schoolleiders om bij kleine afdelingen strakker te sturen op de leerresultaten dan bij grotere afdelingen.

gemiddelde leerlingenaantal van alle scholen in Nederland bedraagt 960.

## Klein is vaker zwak

In verhouding tot het totale aantal kleine scholen in Nederland (met minder dan 1.000 leerlingen) heeft *Leren verbeteren* veel kleine scholen begeleid. Ongeveer 47 procent van de scholen met een zeer zwakke afdeling telt minder dan 500 leerlingen, ten opzichte van 23 procent van alle scholen in Nederland. Scholen met meer

dan 1.500 leerlingen worden minder vaak zeer zwak en scholen met meer dan 2.500 leerlingen komen maar heel weinig voor in de groep scholen die begeleiding nodig hadden. Gemiddeld genomen zijn de scholen in de onderzoeksgroep kleiner dan gemiddeld in Nederland: het gemiddelde leerlingenaantal van die scholen die *Leren verbeteren* begeleidde, was 886. Het

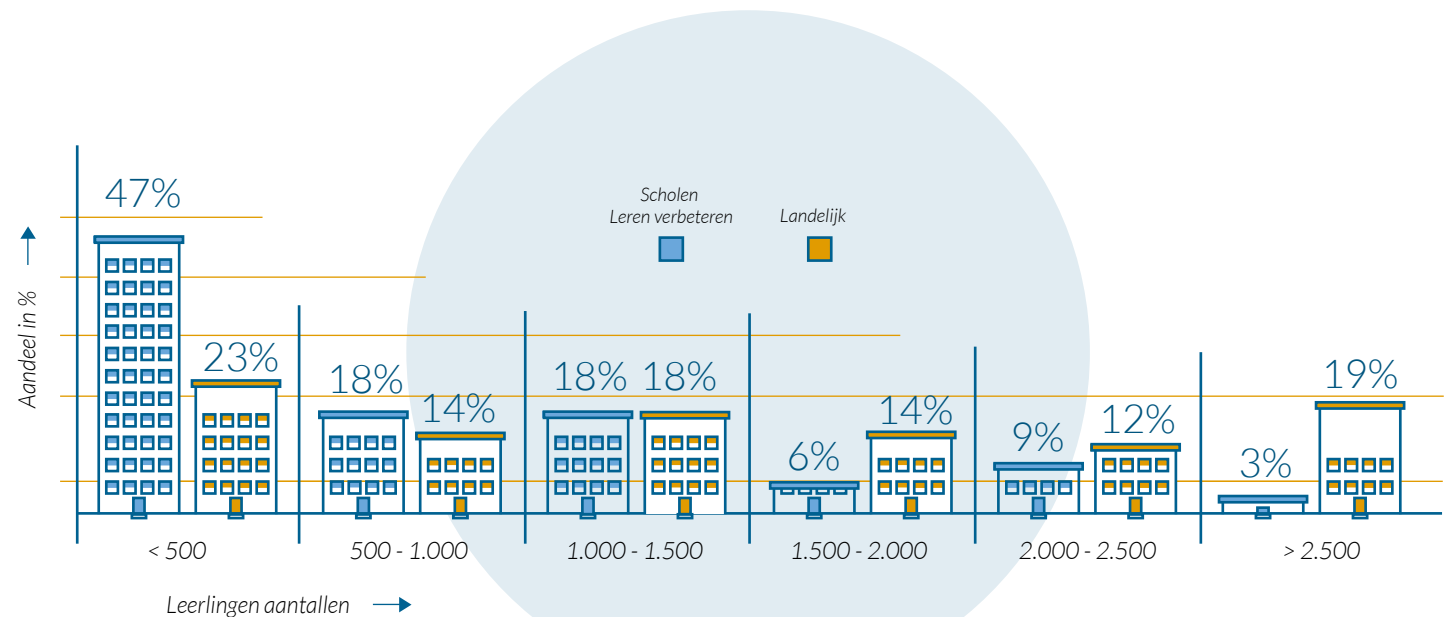
## Vooral speelruimte is kleiner

De oververtegenwoordiging van kleine scholen is opvallend, want klein zijn op zichzelf is door betrokken adviseurs van *Leren verbeteren* en door de scholen zelf niet benoemd als oorzaak voor het zeer of aanhoudend zwak worden. Wel kan bij kleine scholen het risico bestaan dat de zaken die als oorzaak zijn benoemd, daar in heviger mate spelen dan bij grotere scholen. Op kleine scholen is er minder speelruim-



## Leren verbeteren begeleidde in 2012-2016 verhoudingsgewijs meer kleine scholen.

te om veranderingen op te vangen of bij te sturen. Op grotere scholen is er bijvoorbeeld meer (formatie)ruimte om de organisatie te beïnvloeden en is het verloop onder medewerkers vaak groter (waardoor interne processen met een frisse blik worden bekeken). Ook is het leiderschap over meerdere personen verdeeld en zijn er meer leerlingen en docenten, wat leidt tot stabielere resultaten.



# Taalonderwijs blijft een aandachtspunt

Veel scholen met zeer zwakke afdelingen zijn uitgevallen op het taalonderwijs voor taalzwakke leerlingen. Opvallend genoeg hebben de *Leren verbeteren*-adviseurs specifiek hierop slechts weinig interventies ingezet. Dat wil uiteraard niet zeggen dat er binnen het verbeterproces verder geen aandacht voor was. Ook blijft een relatief groot deel taalzwakke leerlingen een risico voor de kwaliteit van het onderwijs.

## Taalonderwijs als indicator

Twee derde van de zeer zwakke afdelingen heeft relatief veel taalzwakke leerlingen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 30 procent van de zeer zwakke afdelingen met taalzwakke leerlingen bij alle vakken in het aanbod rekening houdt met die leerlingen. Wanneer een school onvoldoende inspeelt op de talige behoeften van taalzwakke leerlingen, dan is de kans bovendien groot dat leerlingen ook onvoldoende betrokken worden bij de onderwijs-

activiteiten. Verder is het vaak zo dat zo'n school onvoldoende gebruikmaakt van genormeerde instrumenten en procedures en de zorg onvoldoende planmatig uitvoert. Het effect van onvoldoende aanbod aan taalzwakke leerlingen zien we ook in de opbrengsten: in de vorm van onvoldoende bovenbouwrendement en examencijfers en te grote verschillen tussen het schoolexamen en centraal schriftelijke examens volgens de normen van de inspectie. Afdelingen die onvoldoende

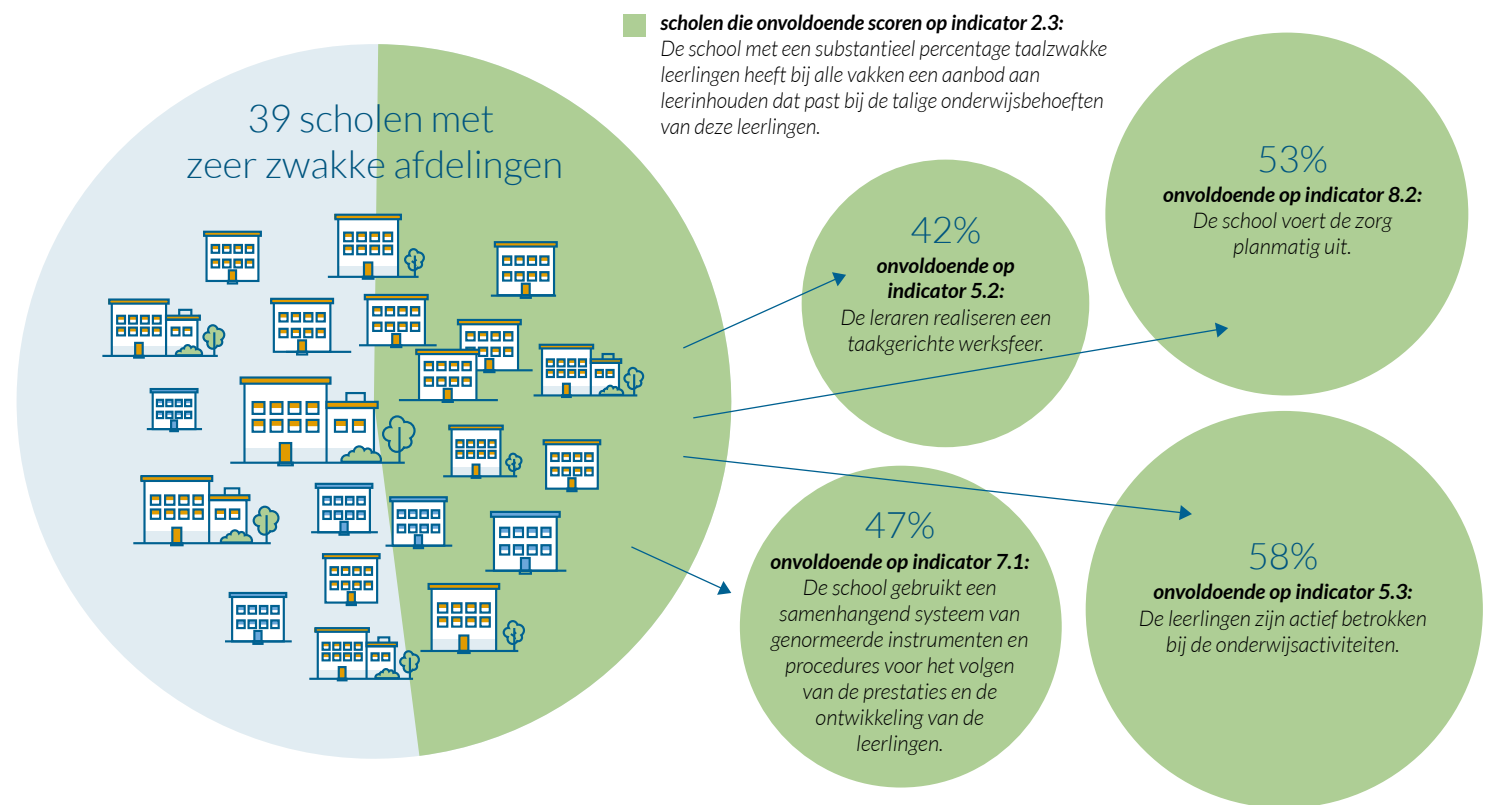
ondersteuning bieden aan taalzwakke leerlingen lopen zodoende een groter risico om zeer zwak te worden.

## Ondersteuning behoudt aandacht

Bij scholen met veel taalzwakke leerlingen kan het onderwijsaanbod in de onder- en bovenbouw inhoudelijk wel voldoende dekkend zijn. De meeste van deze scholen voldeden aan de wettelijke vereisten en boden dekkende examenprogramma's. Alleen vielen de taalzwakke leerlingen buiten de boot

## Een voldoende aanbod voor taalzwakke leerlingen is niet alleen een kwestie van taalonderwijs.

en dat werkt door in de scores. Daarom blijft ondersteuning van taalzwakke leerlingen onderdeel van het inspectietoezicht. In het nieuwe onderzoekskader van de inspectie maakt deze indicator deel uit van het kwaliteitsgebied onderwijsproces.



*Leren verbeteren*  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen